

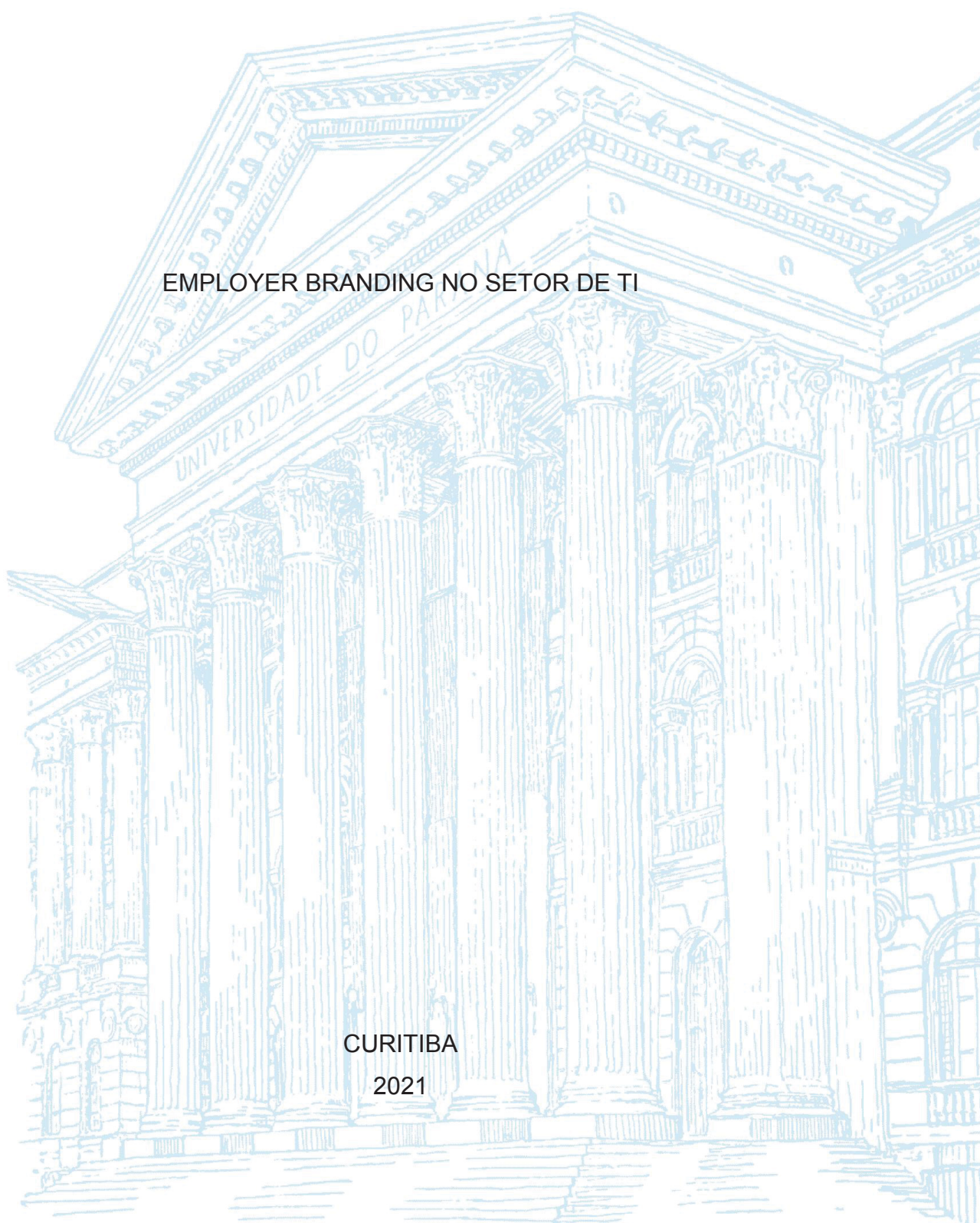
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALEXSANDRO NUNES LOPES

EMPLOYER BRANDING NO SETOR DE TI

CURITIBA

2021



ALEXSANDRO NUNES LOPES

## EMPLOYER BRANDING NO SETOR DE TI

Artigo apresentado ao curso de Pós-Graduação  
MBA em Gestão Estratégica, Setor de Ciências  
Sociais Aplicadas, Universidade Federal do  
Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr(a). Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2021

## EMPLOYER BRANDING NO SETOR DE TI

### RESUMO

O presente trabalho teve como tema o *employer branding* no setor de TI. A metodologia que utilizada na formulação do trabalho foi baseada em pesquisas através de consultas a livros, revistas, pesquisa de manuais, tratados, artigos publicados na internet. Assim, o objetivo geral buscou apresentar o papel do *employer branding* na atração de candidatos no setor de TI e sua importância assim como a relação da gestão de pessoas com a atração de talentos no setor de TI. Já os resultados obtidos com a pesquisa, mostraram o quão efetivo é o *Employer Branding* na atração e retenção de talentos na área de TI, assim como a percepção dos colaboradores frente ao tema das perguntas respondidas no questionário.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Talentos no setor de TI; *Employer branding*.

## 1 INTRODUÇÃO

Saber atrair e otimizar talentos é essencial para a sobrevivência de qualquer negócio. A principal missão das empresas é a criação de valor (para os seus clientes, colaboradores e comunidade). Eles precisam constantemente apresentar novas ideias, novas experiências para o cliente e maneiras originais de resolver certos problemas. Eles não devem pensar apenas em oportunidades, mas também em possibilidades (VERCIC et al., 2012).

Para isso, as empresas precisam de pessoas extraordinárias, e com grande talento. Para atender a essa necessidade, empresas, microempresas e grandes grupos estão fazendo o possível para atrair e manter os melhores perfis. A gestão de talentos é para garantir que cada funcionário esteja no lugar certo e seja da forma mais interessante possível para a empresa, como para ele mesmo (FONTENELLE, 2015).

O talento certo deve, portanto, estar no lugar certo na hora certa. Eles também devem compreender totalmente sua missão, bem como as questões que seus negócios enfrentam. Se faltarem habilidades essenciais, a empresa deve garantir que o funcionário as adquira por meio de treinamento (OLTRAMARI et al., 2019).

O talento está ligado à liderança. É mesmo dele que ele pode emergir. Os perfis de “líder” de uma empresa gerenciarão o talento definindo funcionários com alto potencial. Eles vão investir e capitalizar sobre essas pessoas, desenvolvendo seu talento (DUTERME, 2002).

Encontrar, atrair e reter talentos de TI é um dos maiores desafios que as empresas do setor de tecnologia enfrentam. A quantidade de mão de obra qualificada é insuficiente para preencher as vagas. Existem muitas oportunidades de trabalho no mercado, mas poucos profissionais, então a rotatividade acaba sendo alta. Profissionais qualificados geralmente são atraídos por novas oportunidades de emprego. Resolver essa situação não é fácil. As empresas precisam adotar um modelo de gestão com foco na avaliação de talentos (ARVIDSSON, 2010).

Diante dessa emergente “guerra por talentos”, as empresas não têm outra escolha a não ser implantar uma estratégia de *Employer Branding* para atrair

candidatos. “ A marca *Employer Branding* reúne todas as características, atributos e expressões da empresa em sua dimensão “ *Employer* ” (WILDEN et al., 2010).

O valor de uma empresa não é apenas sobre seu volume de negócios ou sua carteira de clientes. A reputação é importante. É por isso que uma abordagem de *Employer Branding* deve ter uma abordagem global e ser estruturada em torno da identidade da empresa (sua história, suas profissões, suas localizações, etc.), sua imagem (externa e interna) e suas práticas (RH e gerencial). Assim, é possível difundir uma imagem positiva da empresa e fortalecê-la, promover sua atratividade e melhorar a eficiência de seu *sourcing*, reter seus funcionários e, portanto, reduzir a rotatividade de pessoal e desenvolver o comprometimento e orgulho dos funcionários em pertencer à empresa (CHERTKOVSKAYA, 2013).

Dentro deste contexto, o presente trabalho buscará responder em que aspecto o *Employer Branding* pode ser aplicado para atrair candidatos no setor de TI?

Frente a este contexto o objetivo da presente pesquisa é discutir a relevância do *employer branding* na atração de candidatos no setor de TI. Justifica-se a presente pesquisa como um meio de contribuir para o ambiente acadêmico, contextualizando e enriquecendo a temática referente a influência do terceiro setor na economia brasileira. Justifica-se também esta pesquisa, como um meio de simplificar tal temática em seu ambiente social, buscando apresentar um material conciso e de fácil assimilação por leitores leigos que buscam um conhecimento mais profundo no tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPLOYER BRANDING

Na sociedade centrada nas pessoas, a gestão de recursos humanos (GRH) é mais importante do que nunca. Ao investir não apenas em *marketing*, mas também em pessoas, as empresas podem vencer a concorrência.

O *Employer Branding* está na interseção de marketing e gestão de recursos humanos. Nesta estratégia, o empregador desenvolve uma marca tendo o potencial empregado como grupo-alvo. A *Employer Branding* é definida como uma estratégia de longo prazo direcionada para gerenciar a consciência e as percepções dos trabalhadores, futuros trabalhadores e partes interessadas (ABÍLIO, 2011).

De forma mais simples, o uso de *employer branding* delinea a identidade de uma empresa e a apresenta para o mundo externo como um bom ambiente para se trabalhar. O desenvolvimento de uma *employer branding* forte é um investimento de longo prazo que apresenta várias vantagens. Os efeitos positivos de uma boa marca em termos de recrutamento, retenção e engajamento (SYMON e CASSEL, 2012):

Recrutamento: A existência de uma boa estratégia de RH permite melhorar a condução do processo seletivo e a qualidade dos candidatos contratados.

Retenção: os funcionários que experimentam alta satisfação no trabalho serão menos tentados a aceitar ou buscar outras ofertas de trabalho;

Compromisso: Uma boa marca de empregador fortalecerá a motivação e o envolvimento da equipe. Os trabalhadores se tornarão verdadeiros embaixadores da marca, e começarão a “vender” e recomendar a empresa por conta própria.

Ter uma *employer branding* positiva beneficia grandes e pequenas empresas. As pequenas e medias empresas podem oferecer muitas vantagens aos trabalhadores em relação às grandes empresas (GREGORY, 2010):

Como a tendência é de reestruturação nas grandes empresas, as pequenas estruturas são mais confiáveis e podem oferecer melhor segurança no emprego;

As pequenas e medias empresas também podem promover a sua situação, uma vez que as grandes empresas, estabelecidas em grandes cidades, estão frequentemente mais distantes.

*Employer branding* é, portanto, uma estratégia de RH alcançável para todas as empresas, independentemente de sua forma e tamanho. É de grande importância



para as PME, mas a tendência é tal que também se torna essencial para os grandes empregadores. O sucesso do *Employer Branding* depende da satisfação de seus funcionários (BACKHAUS e TIKOO, 2004). Funcionários satisfeitos se tornarão embaixadores da marca, difundindo a imagem positiva da empresa. Essa satisfação pode ser obtida buscando a melhoria das condições de trabalho. Também é fundamental que a visão da empresa corresponda à dos colaboradores (MEN, 2015).

Nesse sentido Men (2015), informa que reconhecimento é reconhecer o trabalho e esforço dos trabalhadores e mostrar o valor agregado que eles constituem dentro da empresa;

Ainda nesse sentido Men (2015), relata que envolvimento é envolver a equipe na situação da empresa. Certifique-se de que existe um bom ambiente na empresa e de que os seus colaboradores são solidários;

Men (2015), informa ainda que deve-se investir em funcionários, oferecendo a eles oportunidades de crescimento e treinamento;

Segundo Men (2015), uma boa comunicação interna mostra que a empresa atribui importância aos colaboradores.

Existem mil e uma maneiras de desenvolver a *employer branding*, tanto interna quanto externamente. Alguns exemplos (TENCH et al., 2015).

Nesse sentido Tench (2015), informa que digital é ter um site e conteúdo de qualidade, desenvolver uma página de carreira, são ativos inegáveis para transmitir a cultura corporativa, os valores e fazer com que os candidatos se candidatem. Da mesma forma, as redes sociais que se atualizam regularmente e transmitem o clima da empresa são essenciais para tornar a empresa atraente para os candidatos. Se a imagem que a empresa devolve for adequada aos candidatos, será mais fácil para eles se projetarem nela e se candidatarem.

*Tench (2015)*, informa ainda que *Team building* é unir os colaboradores, desenvolver o espírito de equipe, estreitar os laços entre os colaboradores, melhorar o ambiente de trabalho e a produtividade dos colaboradores, esta é também a marca empregadora. O objetivo principal da formação de equipes, além de transmitir uma verdadeira cultura corporativa, é federar a coesão real dentro da empresa por meio de atividades e valores comuns. Melhoram consideravelmente a visão que os colaboradores têm da sua empresa e, assim, condicionam positivamente a dos futuros candidatos.

Para Tench (2015), comunicação são as trocas dentro das equipes são excelentes alavancas para a marca do empregador. Funcionários, gestores e até líderes que se sentem levados em consideração dentro de sua empresa e podem expressar suas ideias com facilidade e liberdade tendem a ter uma imagem mais positiva de sua empresa. As discussões são mais construtivas e favoráveis tanto para os funcionários quanto para a empresa. O uso de ferramentas que permitem a transmissão de informações dentro da empresa pode facilitar a transmissão de informações de forma mais rápida e eficiente do que alguns métodos tradicionais (por exemplo, reuniões).

Segundo Tench (2015), a imagem da empresa: o acolhimento dentro da empresa, a qualidade das respostas dadas aos clientes ou futuros candidatos, o tempo de resposta aos *emails* ou telefone... todos os elementos a ter em consideração e que podem influenciar positivamente ou negativamente no marca empregadora.

Participação em eventos: feiras, feiras, *open days* são formas para a empresa se tornar visível ao público, se dar a conhecer e transmitir os seus valores, a sua cultura corporativa e o património.

Nos últimos anos, é inegável que plataformas digitais como *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *Linkedin* assumiram uma importância considerável. 80% dos candidatos a emprego descobrem sobre um empregador online antes de decidirem se inscrever. Sem informações suficientes, eles não se candidatarão ao cargo. Portanto, a presença online tem um grande impacto em sua imagem como empregador. Daí a importância de utilizar vários canais para divulgar uma imagem positiva do empregador (VERCIC et al., 2012).

Uma boa imagem gera um grande retorno do investimento e traz muitos benefícios. Além disso, o desenvolvimento de uma boa estratégia para empregar a marca está ao alcance de qualquer empresa, grande ou pequena. A *Employer Branding* não está mais reservada ao departamento de Recursos Humanos. É importante criar pontes entre o departamento de marketing e o departamento de comunicação, mas também em toda a empresa. Cada departamento deve compreender o papel que deve desempenhar no processo (FONTENELLE, 2015).

O recrutamento moderno oferece uma mistura de redes sociais e meios tradicionais. A criação de uma ferramenta dedicada ao recrutamento permite ao RH



ter uma vitrine para a empresa capaz de atrair os melhores perfis. Definir ou redefinir a *Employer Branding* hoje também significa mostrar interna e externamente que se sabe como se adaptar às mudanças no mundo, com os perigos (crises econômicas, circunstâncias políticas, mudanças sociais, padrões, diretrizes, legislação, aquecimento global, etc.) e com as suas sucessivas modernizações, em particular os avanços científicos, tecnológicos e digitais (OLTRAMARI et al., 2019).

Definir a *Employer Branding* leva tempo, força de vontade e organização, mas é uma etapa crucial, principalmente em setores com escassez de mão de obra e que desejam voltar a ser atraentes para os candidatos. Ou, ainda, em setores onde a concorrência é acirrada e onde é difícil "caçar" o melhor, cobiçado por todos os adversários de sua empresa no mercado (DUTERME, 2002).

Portanto, é uma forma de se diferenciar também em ambientes muito competitivos. Ou ainda, em setores onde a rotatividade é alta e onde é difícil manter seus melhores recrutas a médio ou longo prazo. "Hoje, a definição de *Employer Branding* é tanto mais importante quanto existe, mesmo assim, uma certa conscientização dos órgãos de administração e de recursos humanos das empresas que percebem que é um elemento da estratégia global que não deve ser esquecido. Resultado, cada vez mais eles estão investigando o problema e desenvolvendo sua marca de empregador (ARVIDSSON, 2010).

É necessário, portanto, a partir de agora, definir a sua própria marca empregadora com cada vez mais ousadia, imaginação, originalidade até, até humor e zombaria. Para ser aquele que vai se destacar. A marca empregadora, portanto, não é apenas um conceito de "comunicação sedutora" reservada ao recrutamento. Baseia-se na pedagogia e no marketing baseados na convicção, abrangendo todas as atividades de RH (WILDEN et al., 2010).

A relevante aplicação de diferentes abordagens e técnicas de marketing à atividade de gestão de recursos humanos, o marketing de RH, permite promover junto dos públicos-alvo comportamentos favoráveis à concretização dos objetivos da empresa. O *marketing* de RH, portanto, apoia a função de RH em sua resposta aos vários desafios que enfrenta (CHERTKOVSKAYA, 2013)

A *Employer Branding*, impulsionada por este marketing de RH, é um verdadeiro projeto de negócio e o Departamento de Recursos Humanos pode ser o principal estímulo. A função de RH tem tudo a ganhar com isso, e também a empresa e os funcionários também. A consistência da comunicação representa uma

alavanca de construção essencial para a *employer branding*. Portanto, é necessário que as mensagens comunicadas internamente sejam consistentes com as exibidas externamente (SEBASTIÃO, 2015).

Essa consistência é essencial para construir uma *employer branding* eficaz. Uma distorção entre a imagem exibida e a experiência dos colaboradores pode, sim, gerar efeitos perversos como absenteísmo e incômodo para a área de RH. Cuidar da reputação eletrônica também é essencial para o *employer branding*. Os candidatos não selecionados durante o processo de recrutamento também têm um papel a desempenhar na marca do empregador. Cerca de dois terços das inscrições rejeitadas não são notificadas ao candidato. O desenvolvimento de redes sociais e fóruns na Internet dá rédea solta à exasperação dos candidatos (ABÍLIO, 2011).

Por outro lado, uma boa experiência de recrutamento, mesmo para um candidato rejeitado, pode gerar *feedback* positivo nas redes sociais. Cada vez mais candidatos dizem que são muito sensíveis à personalidade do recrutador, um verdadeiro embaixador da marca do empregador. O estabelecimento de *employer branding* de sucesso requer a criação de conteúdo original. Os vídeos corporativos cada vez mais criativos são um exemplo revelador (SYMON e CASSEL, 2012).

Longe da retórica convencional, a informação bruta às vezes é a melhor estratégia de *marketing*. Um funcionário compartilhando sua experiência em redes sociais às vezes contribui tanto para a construção de uma marca forte de empregador quanto para um vídeo caro (GREGORY, 2010).

Muitas vezes se fala em campanhas de recrutamento peculiares na Internet. Eles simbolizam os esforços feitos pelo RH para renovar a narrativa de sua empresa e tornar sua marca de empregador atraente. Os candidatos estão cada vez mais sensíveis à reputação eletrônica no recrutamento, sendo essencial encontrar os melhores perfis.

*Employer branding* é entendida como a reputação da empresa perante os candidatos. Requer elementos de comunicação interna e externa para os quais o RH garante consistência.

A grande maioria dos candidatos indaga sobre os valores de seu futuro empregador e a conduta de seus recrutamentos. O impacto de uma *employer branding* é, portanto, vital para a gestão do recrutamento, em particular dos melhores perfis (MEN, 2015).

A *employer branding*, portanto, desempenha um papel importante na vida de todas as empresas. Seu impacto na chegada de novos funcionários ou na retenção de outros não está mais comprovado. Isso está se tornando um problema real no mercado de trabalho de hoje, e mais ainda no de amanhã. Mas nem sempre é fácil investir para construir, e é preciso estar atento a alguns pontos para evitar possíveis armadilhas (TENCH et al., 2015).

Deve, portanto, atuar com o apoio de toda a empresa, saber a quem se dirige e o que se quer mostrar, como implementar e, em última instância, medir. Felizmente para nós, na era das redes sociais digitais e profissionais, todos os aspectos da marca empregadora 3.0 poderia se tornar muitas ferramentas poderosas para obter a vantagem competitiva (BACKHAUS e TIKOO, 2004).

## 2.2 SETOR DE TI

A tecnologia da informação (TI) refere-se às redes, equipamentos, software e sistemas de armazenamento e gerenciamento de dados de uma empresa (BURTON-JONES e GRANDE, 2013).

Os equipamentos incluem computadores, *tablets*, *smartphones*, impressoras, *scanners* e outros dispositivos de usuário ou rede (como modems e roteadores).

O software inclui todos os aplicativos usados por uma empresa, como programas de contabilidade ou processamento de texto. É possível instalar o software em um determinado dispositivo ou acessá-lo pela Internet ou pela nuvem (rede de servidores externos).

Os sistemas de armazenamento e gerenciamento de dados incluem bancos de dados, planilhas, servidores, unidades de *backup* e serviços baseados em nuvem (nuvem), como o *Dropbox*.

Os sistemas informáticos de uma empresa são utilizados para gerir, armazenar, utilizar e proteger dados (registos de clientes, faturas e correspondência). Também possibilitam a comunicação e a realização de negócios com clientes, *prospects*, parceiros e fornecedores por meio da Internet, portais seguros e plataformas de *e-commerce*, como o *PayPal* (SILVA JUNIOR et al., 2019).

Uma empresa precisa proteger seus dados e evitar que as informações do cliente sejam hackeadas, pois isso é fundamental para suas operações e reputação. Além disso, uma empresa que possui sistemas de backup e restauração retomará

rapidamente as operações em caso de falha de equipamento ou *software* (BURTON-JONES e GRANDE, 2013).

Algumas pequenas empresas gerenciam seus próprios sistemas de computador. Outros contratam um provedor de serviços gerenciados para instalar e manter seus sistemas continuamente, seja de forma programada ou conforme necessário. Os gerentes precisam estar cientes da rápida evolução da tecnologia da informação e do fato de que ela apresenta oportunidades e ameaças a um negócio. Melhor explorar e considerar o impacto das tecnologias emergentes a curto e longo prazo (MORENO et al., 2014).

Atualmente, o setor de TI se estendem a quase todos os setores de atividade (banca / seguros, mecânica, construção, logística / transportes, audiovisual...), o que gera muitas oportunidades. Com a explosão de sites de comércio eletrônico, *tablets* e *smartphones*, existe uma verdadeira dinâmica de empregos gerada por uma necessidade constante de novos produtos (MIR e PINNINGTON, 2014).

Em um setor em constante inovação, os profissionais de TI são procurados por empresas de serviços digitais, editoras de software, bancos, empresas industriais e comerciais e administrações. Isso sem falar nas *start-ups*, que estão crescendo rapidamente nas áreas de aplicativos móveis, objetos conectados, e-commerce, *big data* e inteligência artificial (VIDAL et al., 2015).

Nesse mercado tão aberto, desenvolvedores e engenheiros de software estão no topo dos perfis mais cobiçados. As necessidades também são importantes para os negócios de sistemas de informação e telecomunicações e redes e segurança de computadores (ALVES et al., 2013).

A crise da saúde afetou o emprego de TI, em particular as atividades de consultoria, mas também criou um aumento da atividade digital em geral e uma maior abertura em termos de perfis de recrutamento. Executivos iniciantes e menores de 5 anos representam 60% dos recrutamentos (OLIVEIRA et al., 2015).

A Tecnologia da Informação ou TI é vista como um ramo em crescimento que não para de se desenvolver para se adaptar a um mercado em constante mudança no setor de tecnologia e que necessita de pessoal altamente qualificado e capaz de assumir os novos desafios que se apresentam. A área de TI atende aos diversos departamentos que compõem uma empresa, e 90% das empresas hoje dependem da computação no dia a dia (CANO e BAENA, 2015).

Muitas empresas estão se formando e se preparando para conseguir atrair talentos e tê-los dentro da própria empresa, o que gera um departamento de TI poderoso e estável. Existem outras empresas de TI em que, no entanto, por política própria, os seus departamentos de Recursos Humanos (RH) ou a própria gestão decidem que este talento seja tratado externamente por outras empresas que se encarregam de realizar todo o processo, desobrigando a carga de trabalho envolvida (OLIVEIRA et al., 2015).

Obter o talento dos perfis de TI é atualmente essencial para alcançar uma posição de liderança em alguns setores onde a tecnologia da informação é a ferramenta que faz uma empresa ter sucesso ou, na pior das hipóteses, afundar uma empresa. Devido à sua expertise, o perfil desses engenheiros de TI costuma ser volátil devido à alta demanda em um mundo conectado e com redes profissionais que nos conectam, e que faz com que esses talentos de TI busquem valores diferentes para encontrar seu “conforto zona” (RASCHKE e SEN, 2013).

Mesmo as empresas que se dedicam a atrair talentos precisam da experiência do engenheiro de computação para reduzir sua curva de aprendizado ou como uma linha flexível de espionagem industrial, às vezes roubando pessoal de TI para seu próprio benefício (OLIVEIRA et al., 2015).

Tecnologia e informação são as principais forças motrizes da economia mundial de hoje. Não é à toa que cada vez mais empresas, governos e organizações estão investindo no setor de tecnologia. Os especialistas mais proeminentes são responsáveis por aumentar a produtividade e reduzir custos (CANO e BAENA, 2015).

No futuro, todo conhecimento gerado e compartilhado por humanos deve ser virtual e contar com tecnologia de acesso à rede. Em outras palavras, a tendência mostra que o mundo está cada vez mais conectado e cada vez mais dependente da tecnologia da informação. Portanto, os profissionais de TI serão essenciais. Deve haver uma equipe que saiba gerenciar a TI e orientá-la para o sucesso do negócio. Além disso, a TI deve estar sempre alinhada com os objetivos da organização (RASCHKE e SEN, 2013).

Para muitas empresas, a contratação de uma equipe de TI pode ser uma opção que custa caro. Uma solução muito eficaz foi encontrada para terceirizar esses serviços. Contratação de empresa terceirizada qualificada para realizar a gestão de TI da empresa, para que a organização não precise mais se preocupar

com essas questões, mas possa se concentrar livremente nas questões mais importantes e estratégicas do negócio (ALVES et al., 2013).

## 2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Gerenciar uma força de trabalho de alto desempenho, diversificada e inclusiva e um ambiente de trabalho moderno, saudável e respeitoso para atingir as metas organizacionais (VERCIC et al., 2012). A gestão de pessoas inclui remuneração, organização e classificação, relações trabalhistas, pensões e benefícios, liderança da alta administração, valores e ética, diversidade e inclusão, saúde e segurança no trabalho, bem-estar, gestão de desempenho e talento e recursos para funcionários. A gestão de pessoas é uma missão que diz respeito a todas as empresas. É uma atividade essencial para o sucesso de um negócio, a gestão de pessoas é (FONTENELLE, 2015).

Nesse sentido FONTENELLE (2015), informa ainda que são fatores essenciais o recrutamento, a remuneração, a avaliação do pessoal, passar em entrevistas de avaliação anuais, e planejamento futuro de empregos e habilidades.

A gestão de pessoal não é universal. Cada empresa deve ter em conta as suas necessidades e o seu setor de atividade para estabelecer uma boa gestão de pessoas. Gerenciar a equipe significa (OLTRAMARI et al., 2019).

OLTRAMARI (2019), informa que devem ser recrutadas as pessoas certas para o trabalho certo e fazê-las evoluir mantendo o sucesso da empresa como objetivo.

A gestão de pessoal implica um bom conhecimento dos fatores externos. Na verdade, este último impacta diretamente o trabalho dos funcionários.

Nesse sentido ARVIDSSON (2010), informa que são fatores externos a demografia, as novas diretrizes sobre direito do trabalho, desenvolvimentos sociais, e eventos atuais em geral.

Segundo CHERTKOVSKAYA (2013), a gestão de pessoal não envolve apenas os funcionários. Na verdade, ela leva em consideração os acionistas, proprietários, cliente, fornecedores, subcontratados, distribuidores, de todas as pessoas ligadas à empresa.

A gestão de pessoas é a organização dos recursos humanos de forma a garantir a execução de todas as tarefas. Nesse sentido SEBASTIÃO (2015) ressalta



que para garantir que o trabalho seja feito corretamente e dentro do prazo, é preciso fazer um bom recrutamento, treinar funcionários, garantir a produtividade, controlar o trabalho, saber corrigir, agradecer, motivar e às vezes sancionar.

A gestão de pessoal também significa garantir que os funcionários trabalhem em boas condições. Nesse sentido Tench (2015), informa que os responsáveis pela gestão de pessoal devem garantir a segurança do funcionário, a evolução, melhoria das condições de trabalho, e o cumprimento dos diversos acordos relativos à legislação trabalhista.

Toda organização precisa explicar claramente sua cultura para seus funcionários, para que tenha mais chance de lidar com os desafios que sempre surgem na gestão. Nesse sentido, o gestor de pessoas deve garantir que seus colaboradores conheçam e coloquem em prática a cultura organizacional. Isso requer um processo adequado de comunicação entre gestores e colaboradores, bem como um processo de treinamento adequado para cada cargo (MEN, 2015).

É muito importante definir a política de treinamento da empresa. Quando ocorrerão, a quem e os critérios de escolha dos colaboradores. Cada funcionário terá novas ideias e soluções para problemas. Por isso, vale a pena investir na formação de competências técnicas e pessoais dos colaboradores. Além da boa preparação que os colaboradores certamente receberão, eles se sentirão valorizados e motivados para melhorar ainda mais seus resultados (GREGORY, 2010).

A definição de ambientes, locais e programas que estimulem a participação incentivará a criação de ideias inovadoras e facilitará a resolução de problemas. Além disso, valorizar o trabalho dos profissionais, reconhecer os pontos positivos e premiar os melhores colaboradores é um grande incentivo (SYMON e CASSEL, 2012).

Basicamente, essa é a parte da política de recursos humanos que define o plano de trabalho e remuneração da empresa. As distinções claras entre cargos, responsabilidades e salários eliminam as injustiças na empresa e motivam os funcionários a trabalhar (WILDEN et al., 2010).

Ao fazer isso, os funcionários estarão sempre alinhados com as metas organizacionais e prontos para o desempenho. Um líder reconhece e valoriza sua equipe. Assim, ao delegar funções, surgirão possibilidades de autonomia e resolução de problemas. Cada empresa deve definir como seu negócio se

desenvolverá. análises de desempenho. Qual será o método, a frequência e os critérios (DUTERME, 2002).

Por sua vez, elogiar o desempenho, indicar o que deve ser aprimorado e celebrar o que deu certo é sempre oportuno. O importante é indicar sempre o lado positivo e o negativo, equilibrando os dois lados, para que o positivo seja sempre destacado e o negativo seja atenuado (VERCIC et al., 2012).

Todo negócio funciona melhor quando os funcionários estão motivados. E não há maneira melhor de motivar os trabalhadores do que mostrar a eles que o esforço valerá a pena. Definir políticas e recompensas individuais e principalmente coletivas. Em suma, para uma excelente gestão de recursos humanos, nada melhor do que uma boa parceria entre todas as etapas da hierarquia organizacional. Isso irá maximizar os lucros e aumentar a produtividade de uma organização (BACKHAUS e TIKOO, 2004).

### **2.3.1 Atração e retenção de talentos**

Vários fatores impulsionam efetivamente a atratividade de uma empresa: sua marca empregadora e sua política de gestão de recursos humanos (treinamento e desenvolvimento de carreira, etc.), mas também sua política financeira e de gestão (integridade do gestor, estratégia de reinvestimento...), a qualidade de seus produtos e serviços oferecidos, sua imagem de marca perante os consumidores, seus valores defendidos.

A atratividade de uma empresa está fortemente ligada à sua employer branding à sua cultura, mas também à imagem de marca perante os consumidores e até à saúde econômica. O principal motivo do sucesso de uma empresa é a equipe que a compõe. A escolha dos funcionários é, portanto, uma questão importante para as empresas (VERCIC et al., 2012).

É por isso que estes últimos estão, mais do que nunca, em busca de futuros talentos que os ajudem a ganhar participação no mercado. Os jovens talentos são muito procurados pelas empresas, principalmente desde o advento das redes sociais. Por exemplo, um desenvolvedor tem uma média de três solicitações de manutenção por dia enquanto já está trabalhando (MEN, 2015).

Na verdade, está se tornando cada vez mais difícil para os líderes empresariais contratar, mas acima de tudo reter a geração jovem em seus negócios.

Os jovens talentos costumam ser malvistas pelos empregadores. Na verdade, eles pensam erroneamente que a Geração Y não está mais interessada e investida no trabalho (FONTENELLE, 2015).

No entanto, tenha certeza de que esta afirmação é falsa. Embora menos tolerantes do que os mais velhos, a geração do milênio simplesmente tem uma visão diferente do mundo do trabalho. A maioria pensa mesmo que o trabalho é uma verdadeira fonte de desenvolvimento pessoal e 8 em cada 10 jovens dizem que se preocupam com a carreira (OLTRAMARI et al., 2019).

Não é mais na fase em que o candidato deve seduzir o recrutador. A tendência agora é o oposto e se deve tornar uma questão de honra modificar suas técnicas de recrutamento em face de uma geração com comportamento complexo. Para transmitir uma imagem corporativa dinâmica, o empregador tem a possibilidade de criar um evento em torno do qual os candidatos se sintam valorizados (GREGORY, 2010).

A alta remuneração é certamente um fator vinculante, mas não é o único. A cultura corporativa geral também é uma alavanca para promover sua campanha de recrutamento. Insistir na flexibilização do horário, na possibilidade de tele trabalho, no vale-refeição e no vale-férias, por exemplo (CHERTKOVSKAYA, 2013).

Como é de conhecimento, as gerações mais jovens são particularmente sensíveis ao ambiente de trabalho. Sofá, matraquilhos, ioga e até um ginásio privado tornaram-se uma norma para a Geração Y. O trabalho já não é visto como um fardo, mas como um modo de vida e está totalmente integrado na vida dos jovens. Para fazer a diferença, ofereça a seus candidatos um ambiente de trabalho colaborativo como as empresas iniciantes, tão populares entre a geração do milênio (WILDEN et al., 2010).

Os jovens talentos procuram uma equipe humana onde possam construir um projeto real. As pequenas empresas e *startups* compreenderam isso bem. Ao invés de destacar sua notoriedade ou imagem de marca, eles apresentam seus projetos, sua tecnologia, a equipe e a relação empregador / empregado (ARVIDSSON, 2010).

Cada vez mais empresas estão criando cursos de treinamento online para desafiar e desenvolver seus funcionários. Com efeito, as profissões do digital e das novas tecnologias estão em constante evolução e a nova geração de trabalhadores deseja apostar na formação para não perder competências.

Segundo ABÍLIO (2011), certos fatores externos aumentam o valor da empresa, embora ela não tome nenhuma ação direcionada como por exemplo, as startups de novas tecnologias, populares graças à mediação positiva das empresas do Vale do Silício (*Google, Facebook*).

Muitas empresas se preocupam com sua imagem, mas para serem atraentes, terão que atuar internamente, em todos os seus departamentos.

Segundo SYMON e CASSEL (2012), os fatores de atratividade de uma empresa são a sua imagem de marca e os valores defendidos pelos consumidores e nos meios de comunicação

Ainda nesse sentido SYMON e CASSEL (2012), ressalta que alguns fatores de atratividade de uma empresa são o departamento de comunicação, a qualidade dos produtos, e os serviços oferecidos departamento fabril / produção.

Para SYMON e CASSEL (2012), citam o modo de gestão do seu gestor (integridade pessoal, gestão colaborativa, reinvestimento para inovar e contratar, estratégia de distribuição de lucros, liberdade perante os acionistas, etc.) serviços de gestão, também podem ser considerados fatores de atratividade.

A marca empregadora designa a imagem de marca da empresa perante seus funcionários e funcionários em potencial. Uma empresa pode ter uma boa imagem de marca perante os consumidores, mas uma desastrosa imagem de marca empregadora que não despertará o desejo de vir trabalhar para ela; este é o caso de muitas empresas de distribuição em grande escala, por exemplo, que sofrem de uma imagem de marca empregadora negativa (demissões em massa, cobertura da mídia sobre condições de trabalho difíceis etc.) (SEBASTIÃO, 2015).

Em suma, a marca empregadora é de certa forma a reputação da empresa em termos de gestão de recursos humanos. Portanto, construir uma marca empregadora é tão importante quanto construir uma imagem de marca para o consumidor. Consiste na implantação de uma forte cultura corporativa, baseada no bem-estar, treinamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Nesse sentido SYMON e CASSEL (2012), reforça que uma cultura corporativa baseada em bem estar podem oferecer o tele trabalho como alternativa para o pessoal que deseja gerir o seu dia-a-dia de forma diferente, desenvolver uma política de formação e recrutamento interna, oferecer serviços interessantes e variados dentro de uma comissão de empresa, organizar eventos no interior, desenvolver espaços de trabalho agradáveis (escritórios, descanso sala, máquina de

café de última geração, academia, etc.), trabalhar a comunicação interna, tornar a hierarquia disponível e atenta.

A atratividade é um todo para a empresa. Uma imagem de marca positiva aos olhos dos consumidores e do público em geral atrai novos candidatos e fortalece a marca do empregador; uma boa marca empregadora reforça a imagem da marca (SEBASTIÃO, 2015).

### **2.3.2 Atração de talentos no setor de TI**

Exigências substanciais de mão de obra associadas a dificuldades de contratação: o caminho que leva ao recrutamento de novos talentos não é fácil para as empresas que desejam recrutar na área de TI. Um contexto que os obriga a revisar seus procedimentos de recrutamento para atrair e reter esses recém-chegados (TENCH et al., 2015).

O setor de TI está crescendo! Habilidades específicas são muito procuradas. As empresas estão, portanto, engajadas em uma guerra por talentos para encontrar e reter executivos de TI. A primeira resposta: o salário. “Assim, perfis experientes e especializados alcançam salários até 25% mais altos ao mudarem de empregador, mas isto não é o suficiente (VERCIC et al., 2012).

As empresas que possuem uma estratégia clara de gestão de talentos sairão vitoriosas. Para seduzir a geração jovem, alguns apostam em ambientes despojados de toda pressão com um patrão que gasta milhões para o bem-estar de seu empregado: plantas, salões proibidos de trabalho, piscina, alimentação saudável e gratuita, massagistas. Um empregado feliz trabalha melhor e sua felicidade só tem efeitos benéficos na organização da empresa. Exceto que os talentos não são enganados: cada vez mais especialistas em recursos humanos acreditam que esses métodos são truques (SEBASTIÃO, 2015).

Engenheiro de TI, software, consultor ou gerente de TI, desenvolvedor web, qualquer que seja a profissão-alvo, o mercado de trabalho no setor de TI opera em um cronograma apertado, com perfis frequentemente de curta duração. Como os perfis são escassos, em um mercado em constante mudança, as empresas devem competir em criatividade para atrair os melhores talentos (MEN, 2015).

Os profissionais de TI estão na vanguarda da inovação, por isso é fundamental poder oferecer-lhes um ambiente de trabalho onde a utilização das

melhores soluções seja padrão, tanto nas suas equipes como em toda a organização. As plataformas de mensagens baseadas em canais, que reúnem todas as mensagens, documentos, membros da equipe e integrações necessárias para um projeto em um único espaço digital, podem ajudar a agilizar a comunicação e fornecer maior transparência sobre o andamento do trabalho (TENCH et al., 2015).

Depois que toda a comunicação passa pelos canais, todos sabem aonde ir para fazer suas perguntas, fazer um balanço, ficar a par do trabalho. O impacto desse sistema é transformador: ele quebra os silos criados pela comunicação fechada por email e ajuda a manter o alinhamento da equipe, o que é especialmente importante para profissionais de TI que se movimentam rapidamente (FONTENELLE, 2015).

Também é importante que todas as equipes possam aprender rapidamente e facilmente com os projetos anteriores. Para fazer isso, as equipes precisam de uma ferramenta que forneça fácil acesso às informações históricas, com a capacidade de filtrar suas pesquisas por palavra-chave, data, pessoa e muito mais. Esse acesso contínuo às informações ajuda os atuais membros da equipe a se manterem atualizados com seus empregos, e os novos contratados encontram as informações de que precisam de forma proativa e fácil (ABÍLIO, 2011).

Também é importante que todas as equipes que entram em um ciclo de desenvolvimento de serviços estejam bem alinhadas, sejam elas as pessoas que trabalham nele desde a concepção do projeto ou que chegam pelo caminho. Para isso, as equipes precisam ter uma ferramenta que permita fácil acesso ao histórico das trocas, com a possibilidade de fazer pesquisas por palavras-chave ou por pessoa se necessário. Assim, graças ao acesso intuitivo às informações adequadas, tanto as mais recentes como as mais antigas, o recém-chegado integrará de forma rápida e eficiente um projeto em curso (GREGORY, 2010).

Outro ponto importante é que as ferramentas para desenvolvedores devem ser personalizáveis para atender a todos. Os profissionais de TI geralmente são incrivelmente bons na criação dos processos mais eficientes e produtivos que são realmente adequados para eles (CHERTKOVSKAYA, 2013).

Mesmo que todos cumpram certas regras e costumes, cada desenvolvedor terá nuances para trazer para seu ambiente de trabalho. Para atraí-los, é necessário oferecer-lhes ferramentas que possam personalizar, desde a aparência (por



exemplo, usando o modo escuro) até notificações e atalhos, até o funcionamento da ferramenta, integra-se a uma pilha de software existente (WILDEN et al., 2010).

Os recrutadores lutam com candidatos para todos os cargos na indústria de TI. Consultores, engenheiros de rede, designers e desenvolvedores de novas tecnologias estão na lista de vagas a serem preenchidas. As empresas confirmam essa observação enfatizando seu desejo de recrutar em todos os níveis. Eles implantam métodos inovadores, como a organização de eventos esportivos para atrair talentos (GREGORY, 2010).

Os profissionais de TI estão muito conectados, seja na vida profissional ou pessoal. As redes sociais, portanto, ocupam um lugar de destaque em seus esforços de busca de emprego. Para distribuir as suas ofertas de emprego, o LinkedIn continua a ser a rede mais adequada, mas nada o impede de publicar a sua oferta de emprego noutras redes, profissionais ou não, como o Facebook ou mesmo o Twitter, por exemplo. Os aspectos técnicos são muito importantes para os perfis de TI (ARVIDSSON, 2010).

Assim, uma vez selecionados os candidatos, apresente-os a uma pessoa da equipe técnica e permita que discutam juntos seu futuro ambiente de trabalho, as restrições a que terão de se adaptar, seu futuro típico de dia, etc. Isso permitirá que seus candidatos fiquem tranquilos e avancem em terreno familiar, o que ajudará a estabelecer um clima de confiança desde o início, benéfico para a integração e retenção de seu futuro funcionário (WILDEN et al., 2010).

Como acontece com todos os perfis penosos, recrutar um especialista em TI exige pensar fora da caixa em termos de método de recrutamento. Os melhores perfis do setor de TI estão cientes de sua possibilidade de rápido desenvolvimento e da altíssima demanda por sua profissão. Além de um salário confortável, esses jovens talentos de TI também buscam as melhores condições de trabalho possíveis (OLTRAMARI et al., 2019).

Será, portanto, uma questão de desafios, equipamentos, tecnologias, projetos, vantagens ou cronogramas que serão elementos potencialmente decisivos para um futuro candidato. Ao contrário de grandes grupos, as empresas de TI estão no centro de uma verdadeira caça ao talento, associada à dificuldade de manter os recrutas. Daí a necessidade de trabalhar bem esta marca empregadora, caso contrário a estrutura em questão não conseguirá atrair perfis com competências interessantes (SYMOM e CASSEL, 2012).

Mas, para realmente vencer a "guerra pelo talento", o melhor ataque pode muito bem ser a defesa. Na verdade, as empresas que têm uma estratégia clara de retenção de talentos e gestão irão vencer no final. As empresas que não precisam recrutar - porque já têm os perfis certos e conseguem mantê-los - também serão menos rapidamente confrontadas com uma necessidade repentina de habilidades ou conhecimentos (ARVIDSSON, 2010).

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho de pesquisa, quanto à natureza dos dados analisados, tem uma abordagem quantitativa exploratória porque a busca de forma objetiva os dados pesquisados, e os resultados serão analisados baseados na análise Segundo Gil (2002), existe um estímulo maior à compreensão quando são realizadas entrevistas com uma pequena parte da população que já teve algum tipo de contato real com o problema que está sendo aprofundado.

O questionário foi aplicado em 24 colaboradores de diferentes níveis (estratégico, tático, e operacional), sendo que a predominância das respostas ficou entre os níveis operacionais, seguidos táticos, e estratégicos. Já a média de idade dos colaboradores, ficou na faixa dos 35 anos. Os colaboradores responderam o questionário baseado em suas experiências profissionais na empresa, uma vez que a média de tempo de empresa ficou na faixa de 4 anos. Os colaboradores entrevistados possuem amplo conhecimento na área de suporte à tecnologia da informação, o que facilita bastante nas respostas do formulário, pois os temas abordados no relatório são comuns às rotinas de trabalho destes colaboradores. Foi feita uma pesquisa quantitativa, semiestruturada, a qual foi elaborada através de um questionário contendo 23 perguntas com o objetivo de que os colaboradores de um setor de suporte de uma empresa do segmento de tecnologia da informação avaliem de maneira prática a real importância dos conceitos relacionados ao *Employer Branding*. Cada pergunta possui cinco respostas, sendo elas: Nada Importante; Pouco Importante; Importante; Muito Importante; Extremamente Importante.

As perguntas do instrumento de coleta, abordaram assuntos relacionados ao setor de TI, Gestão de Pessoas, Atração e retenção de talentos, *Employer Branding*.

As perguntas foram respondidas por colaboradores em níveis tático, estratégico, e operacional.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

A população desta pesquisa é composta por colaboradores da área de suporte à tecnologia da informação de uma empresa do segmento da tecnologia da informação. A empresa investigada possui uma sólida expertise em suporte à sistemas, assim como fabricação de softwares, e também consultorias relacionadas à área de tecnologia da informação.

A análise de dados se deu através da mensuração das médias das respostas obtidas no questionário aplicado aos colaboradores.

As médias das repostas foram dividas entre Nada Importante, Pouco Importante, Importante, Muito Importante, e Extremamente Importante.

Com média de respostas 4,55 a pergunta “Haver perspectiva de crescimento dentro da organização”, ficou com o status de Extremamente Importante.

Com média de respostas em 3,85, a pergunta “trabalhar em um ambiente alegre/divertido”, obteve o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 3,85 a pergunta “O atual cargo vai alavancar meus conhecimentos para que eu possa futuramente assumir outros cargos maiores dentro da organização”, obteve o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 4,2, a pergunta “Sentir-se bem comigo mesmo ao executar minhas atividades profissionais”, ficou com o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 4, a pergunta “Fazer o que gosto aumenta minha autoconfiança”, ficou com o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 4,3, a pergunta “Ganhar experiências para o crescimento de minha carreira”, Ficou com o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 3,85, a pergunta “Ter colegas solidários e que me apoiam”, obteve o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 3,70, a pergunta “Trabalhar em instituição que inova e tenha novas práticas de trabalho”, ficou com o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 4,2, a pergunta “Minha criatividade ser valorizada pela empresa”, ficou com o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 3,8, a pergunta “A empresa produzir produtos e serviços de alta qualidade”, ficou com o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 3,6, a pergunta “A empresa produzir produtos e serviços inovadores”, ficou com o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 3,7, a pergunta “Tenho liberdade para aplicar os conhecimentos adquiridos com minhas experiências/cursos”, ficou com o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 3,9, a pergunta “Sinto que meu trabalho agrega valor para a organização”, ficou com o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 3,85, a pergunta “Ter bom nível de cooperação entre as áreas da organização”, ficou com o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 3,8, a pergunta “Salário acima da média”, ficou com o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 3,8, a pergunta “Benefícios atraentes”, ficou com o status de Muito Importante.

Com média de respostas em 3,65, a pergunta “Trabalhar em um ambiente desafiador”, ficou com o status de Muito Importante.

Com média em 3,5, a pergunta “Obter reconhecimento por parte da gestão”, ficou com o status de Importante.

Com média de respostas em 3,5, a pergunta “Ter um bom relacionamento com meus superiores hierárquicos”, ficou com o status de Importante.

Com média de respostas em 3,5, a pergunta “Ter um bom relacionamento com meus colegas de trabalho”, ficou com o status de Importante.

Com média de respostas em 3,5, a pergunta “Tenho a oportunidade de ensinar aos outros colaboradores os conhecimentos que possuo”, ficou com o status de Importante.

Com média de respostas em 3,5, a pergunta “Baixo índice de rotatividade”, ficou com o status de Importante.

Com média de respostas em 3,4, a pergunta “A organização contribuir para o crescimento da sociedade”, ficou com o status de Pouco Importante.

Com base no questionário, observou-se que a maior volumetria com 16 respostas ficou concentrada no status de Muito importante, seguida com 6 respostas

no status de Importante, e status Extremamente Importantes e Pouco Importante tiveram apenas 1 respostas cada. Nesse sentido podemos afirmar que os colaboradores do setor de suporte de TI, consideram de maneira geral que os conceitos do *employer branding* são totalmente compatíveis com a sua realidade de trabalho, expectativas de crescimento, fatores de atratividade, e também retenção de talentos.

No gráfico de respostas mais relevantes, a média de respostas ficaram entre Importante, e Muito Importante. Isso revela que o a população a qual respondeu o questionário esta bastante focada em crescimento profissional, e evolução das suas carreiras dentro da organização. Nesse sentido, o colaborador também esta buscando além das outras características já mencionadas, um ambiente o qual desafie sua capacidade de trabalho e seu intelecto.

Os empregadores precisam estar cada vez mais atentos a essas características, elaborando políticas às quais mantenham um ambiente desafiador dentro da organização, assim como a valorização das capacidades de seus colaboradores.

O estudo mostra também que esses colaboradores são de certa forma, independentes em suas atividades mostrando que o respectivo setor já esta em um grande nível de amadurecimento no que diz respeito aos conceitos do *employer branding*. Nesse sentido, esse amadurecimento se dá devido aos seus processos internos já estarem muito bem definidos, e também devido aos clientes que demandam seus serviços, não aceitaram menos que o excelente no atendimento de suas demandas.

De certa forma, o setor de RH encontra uma facilidade em recrutar este tipo de profissional, pois geralmente os colaboradores que atuam nessa área, já sabem como funciona as politicas de atendimento à usuários dos serviços de TI, assim sendo, não há necessidade de grandes programas de treinamento para atendimentos de usuários, apenas programas de treinamento para manter esse padrão de atendimento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa a qual foi aplicada o questionário, é uma empresa a qual já possui 30 anos de expertise no segmento de tecnologia da informação, assim sendo, seus colaboradores são escolhidos em rigoroso critério de seleção, o qual precisam prestar provas de conhecimento, e comprovar suas experiências.

Assim sendo, os profissionais contratados já possuem de forma empírica os conceitos do Employer Branding. Nesse sentido, eles conseguem prestar serviços e atendimentos com uma qualidade muito alta, e seus clientes não esperam menos que isso.

Devido a esses conceitos estarem muito latentes nesses colaboradores, as respostas do questionário não tiveram grandes oscilações, ou seja, ficaram entre Importantes, e Muitos Importantes.

Observou-se também nesse estudo, o comportamento dos funcionários em relação ao seus colegas, os quais se mostram extremamente técnicos, reduzindo assim um pouco da questão afetiva a qual talvez esteja muito presente em outros segmentos de negocio.

Recomendo que esta pesquisa seja efetuada também em empresas de outros segmentos, para efetuar um comparativo de realidades, a fim de elaborar uma política com os conceitos de employer branding, para se chegar a definição do melhor cenário entre a relação interna dos colaboradores.

Para a empresa entrevistada, com base nos status das respostas, recomendo para como ponto de alerta para o status de Extremamente Importante, sempre elaborar políticas internas que mantenham esse nível de reconhecimento por parte dos colaboradores.

Já para o status de Muito Importante, recomendo que a empresa revise os conceitos do *employer branding* garantindo assim que os fatores de atração/rotatividade estejam sempre no padrão de excelência.

Para os status de Importante, recomendo que a empresa revise se de fato os esforços voltados para este item estão de fato contribuindo para agregar valor ao negocio da empresa. O mesmo recomendo ao status de Pouco Importante, pois isso evita gastar tempo e energia em fatores que talvez não estejam de certa forma sendo efetivos em suas políticas e estratégias internas.



## REFERÊNCIAS

ABÍLIO, L. C. **O Make Up do Trabalho**: uma empresa e um milhão de revendedoras de cosméticos. 2011. 307 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Camopinas, 2011.

ALVES, C. R. C., RIEKSTIN, A. C., CARVALHO, T. C. M. B. & VIDAL, A. G. R. (2013). **IT governance frameworks**: a literature review of Brazilian publications. Anais Conf-IRM, Natal, RN, Brasil

ARVIDSSON, A. **The ethical economy**: new forms of value in the information society. Organization. v.17, n. 5, p. 637-644, 2010

BACKHAUS, K. and TIKOO, S. (2004). **Conceptualizing and Researching Employer Branding**. Career Development International, 9, (4/5), 501-517.

BURTON-JONES, A. & GRANGE, C. (2013). **From use to effective use**: a representation theory perspective. Information Systems Research, 24(3), 632-658.

CANO, J. A., & BAENA, J. J. (2015). **Impact of information and communication technologies in international negotiation performanace**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 17(54), 751-768.

CHERTKOVSKAYA, E. et al. **Giving notice to employability**. Ephemera: theory & politics in organization, v. 13, n. 4, p. 701-716, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas 2002.

DUTERME, Claude (2002). **A comunicação interna na empresa**: a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações. Intituto Piaget. Lisboa.

FONTENELLE, I. A. **Organizations as producers of consumers**. Organization, London, v. 22, n. 5, p. 644-660, 2015

GREGORY, Anne (2010). **Planning and Managing Public Relations Campaigns**. (3ª Edição). CIPR. Kogan Page; London.

MEN, L. R. (2015). **The internal Communication Role of the Chief Executive Officer**: Communication Channels, Styles and Effectiveness. *Public Relations Review*, 41, 461-471

MIR, F. A., & PINNINGTON, A. H. (2014). **Exploring the value of project management**: linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202-217

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. *Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia*. 3.ed.São Paulo: Prentice Hall, 2002.

MORENO, V. A., Jr., CAVAZOTTE, F. S. C. N., & ARRUDA, R. R. (2014). **Conhecimento compartilhado, recursos de TI e desempenho de processos de negócios**. *Revista de Administração de Empresas*, 54(2), 170-186.

OLIVEIRA, D. L., MAÇADA, A. C. G., & OLIVEIRA, G. D. (2015). **Valor da Tecnologia da Informação na firma**: estudo com empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(2), 170-192

OLTRAMARI, ANDREA POLETO; CORDOVA, ROSANA and TONELLI, MARIA JOSÉ. **Trabalhador-consumidor**: a atração de jovens pelo employer branding na escolha profissional. *Cad. EBAPE.BR* [online]. 2019, vol.17, n.spe, pp.750-764. Epub Dec 09, 2019.

RASCHKE, R. L., & SEN, S. (2013). **A value-based approach to the ex-ante evaluation of IT enabled business process improvement projects**. *Information & Management*, 50(7), 446-456.

SEBASTIÃO, Sónia Pedro (2015). **Fundamentos da Comunicação Integrada-Organizacional e de Marketing**. Edição ISCSP. Lisboa.

SILVA JUNIOR, A. V; BARRETO, B. R; FILHO, J. R. F. **Gestão de valor em projetos de TI: um estudo sobre organizações no Brasil.** Gest. Prod. vol.26 no.2 São Carlos 2019 Epub May 16, 2019

DENCKER, Ada de Freitas Maneti; CHUCID DA VIÁ, Sarah. Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação). São Paulo: Futura, 2001.

SYMON, G.; CASSEL, C. **Qualitative organizational research: core methods and current challenges.** London: Sage , 2012.

TENCH, Ralph; VERHOEVEN, Piet and JUMA, Hasina (2015). **Turn Around When Possible: Mapping European Communication Competences.** Studies in Media and Communication. Vol. 3, No. 2; December 2015

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2004.

VERCIC, Ana Tkalac; VERCIC, Dejan; SRIRAMESH, Krishnamurthy (2012). **Internal communication: Definition, parameters and the future.** Public Relations Review. N°38, P. 223-230.

VIDAL, N. G., BERMAN, S., & VAN BUREN, H. (2015). **Stakeholder theory and value creation models in Brazilian firms.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 17(55)

WILDEN, R.; GUDERGAN, S.; LINGS, I. **Employer branding: strategic implications for staff recruitment.** Journal of Marketing Management, v. 26, n. 1-2, p. 56-73, 2010

